Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα (Ι)

Νικόλαος Λούτας, Ελένη Πανοπούλου, Ευθύμιος Ταμπούρης
Εργαστήριο Πληροφοριακών Συστημάτων Παν. Μακεδονίας
{nlout, epanopou, tambouris}@uom.gr

Εργαστήριο Πληροφοριακών Συστημάτων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

http://islab.uom.gr

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στις Διαδικασίες
- Περιγραφή Διαδικασιών
- Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Συμπεράσματα

Στόχοι Ενότητας

- Να κατανοήσουμε τι είναι οι Επιχειρηματικές Διαδικασίες
- Να μπορούμε να εντοπίσουμε σημαντικές διαδικασίες στον Δημόσιο Τομέα
- Να μπορούμε να εντοπίσουμε τα βασικά συστατικά μιας διαδικασίας
- Να κατανοήσουμε την έννοια της μετάβασης από τις υπάρχουσες στις ζητούμενες διαδικασίες
- Να κατανοήσουμε τα τρία βασικά είδη βελτιστοποίησης διαδικασιών

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΙ

- Διαδικασία (ή Διεργασία) είναι ένα σύνολο από αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, οι οποίες από ένα σύνολο συγκεκριμένων εισόδων και εργασιών προστιθέμενης αξίας παράγουν ένα σύνολο συγκεκριμένων εξόδων

- "Η συλλογή ενεργειών που χρειάζεται μια ή πολλές εισροές και δημιουργεί εκροή που έχει αξία για τον πελάτη" .

(M.Hammer and J.Champy 1993)

- "Μια οργανωμένη και δομημένη ομάδα λογικά σχετιζόμενων καθηκόντων και αποφάσεων που εκτελούνται για την επίτευξη ενός επιχειρηματικού αποτελέσματος" .

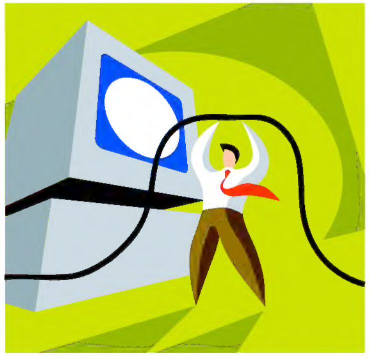
(T.H.Davenport 1993)

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες ορίζουν

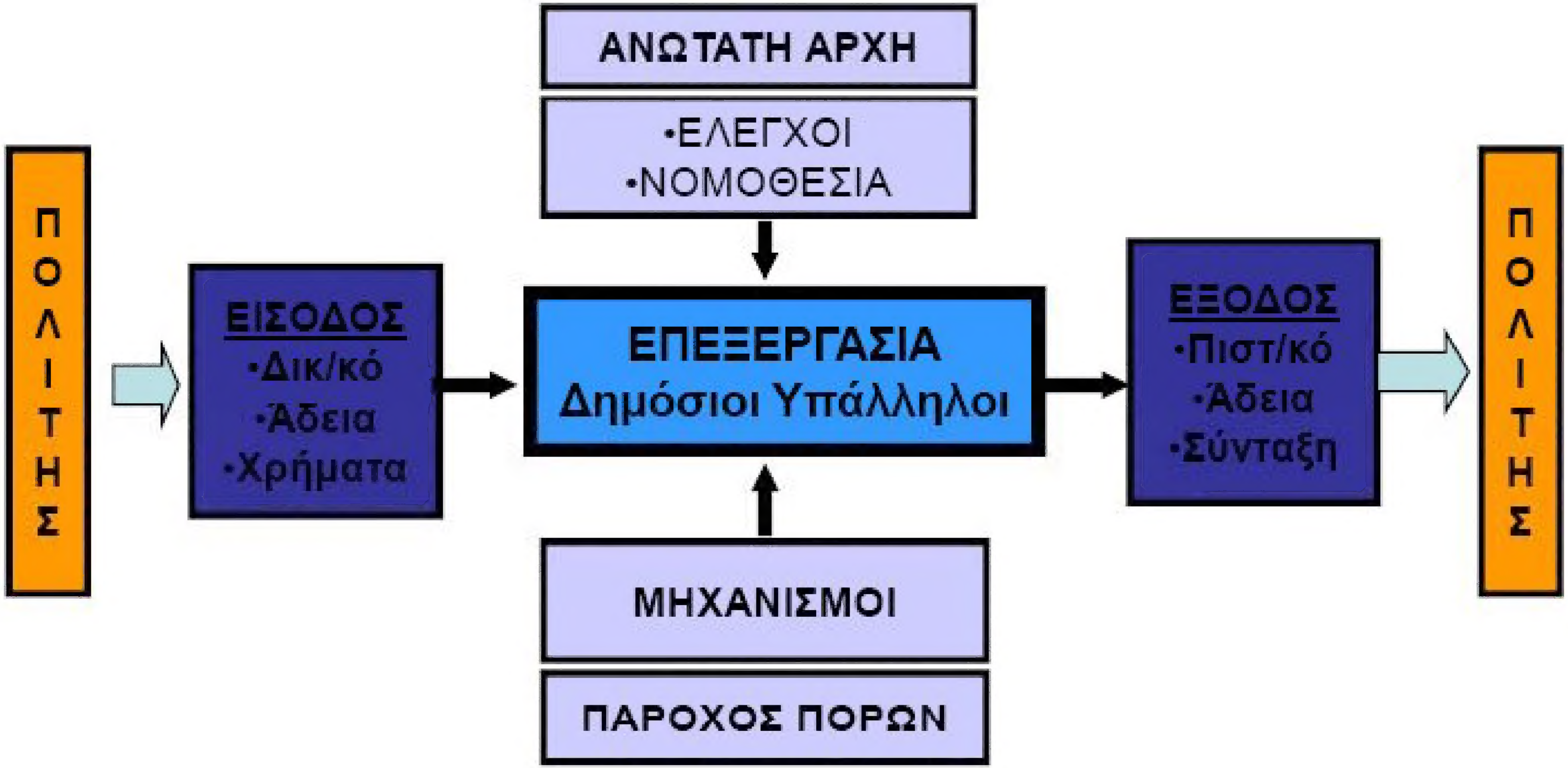
εργασίες 

 κανόνες

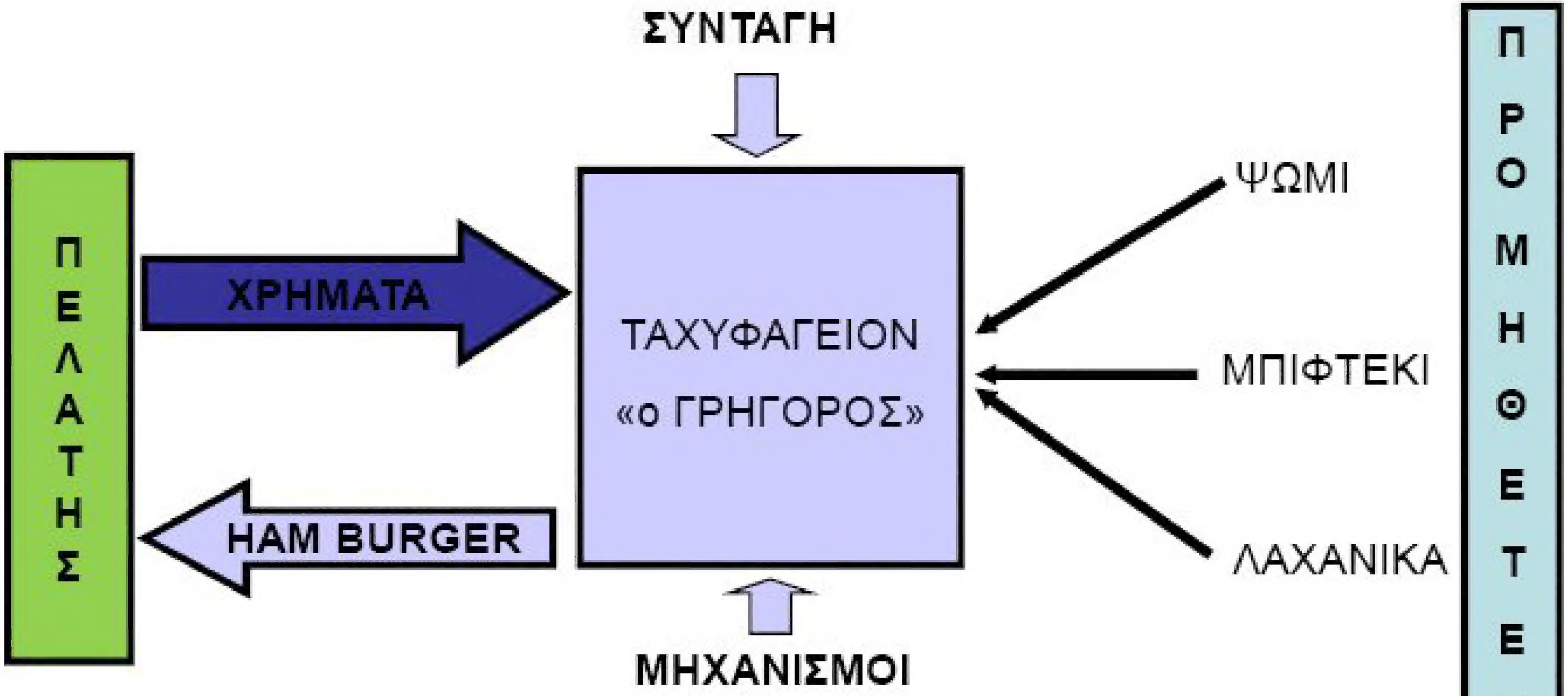
ανθρώπους
(ρόλους) 

 συστήματα

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

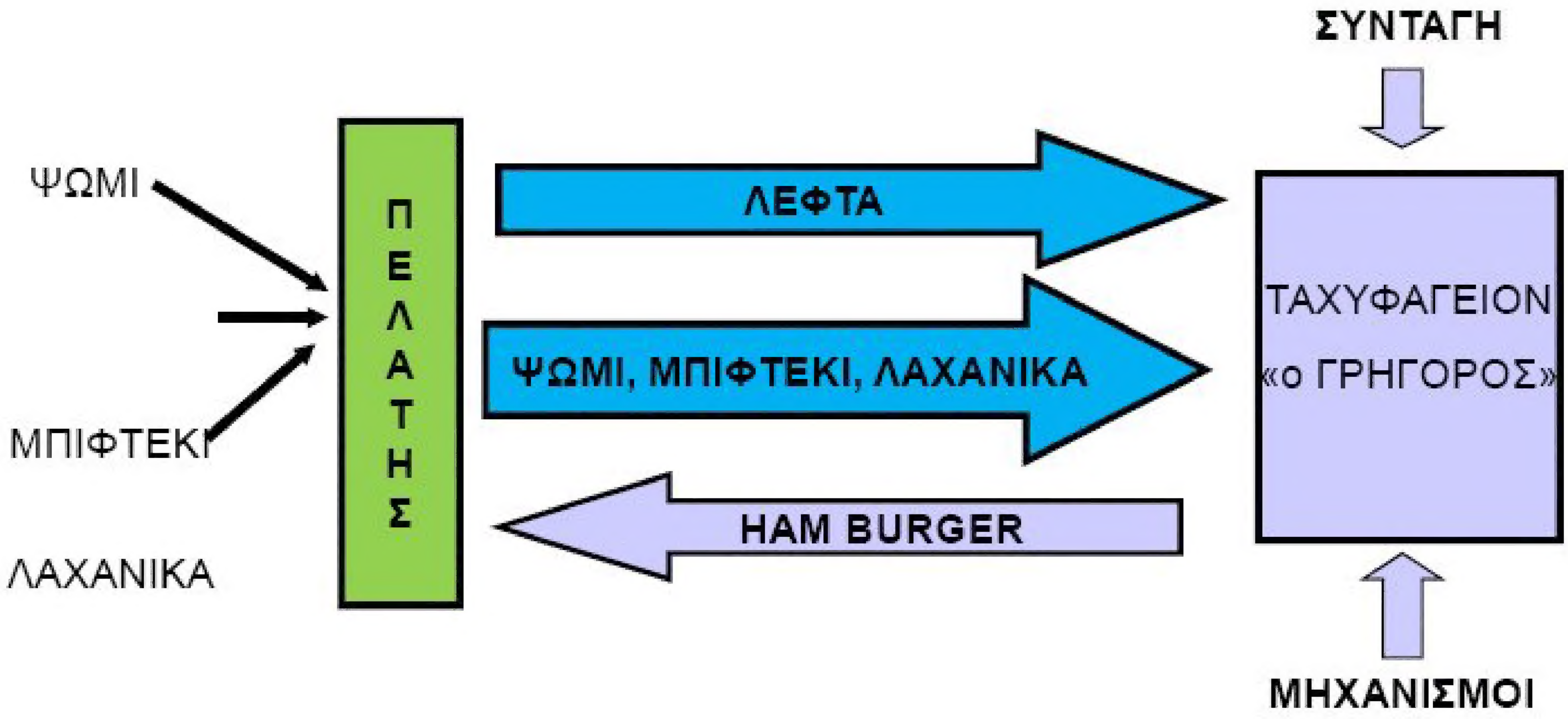


ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΓΡΗΓΟΡΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ

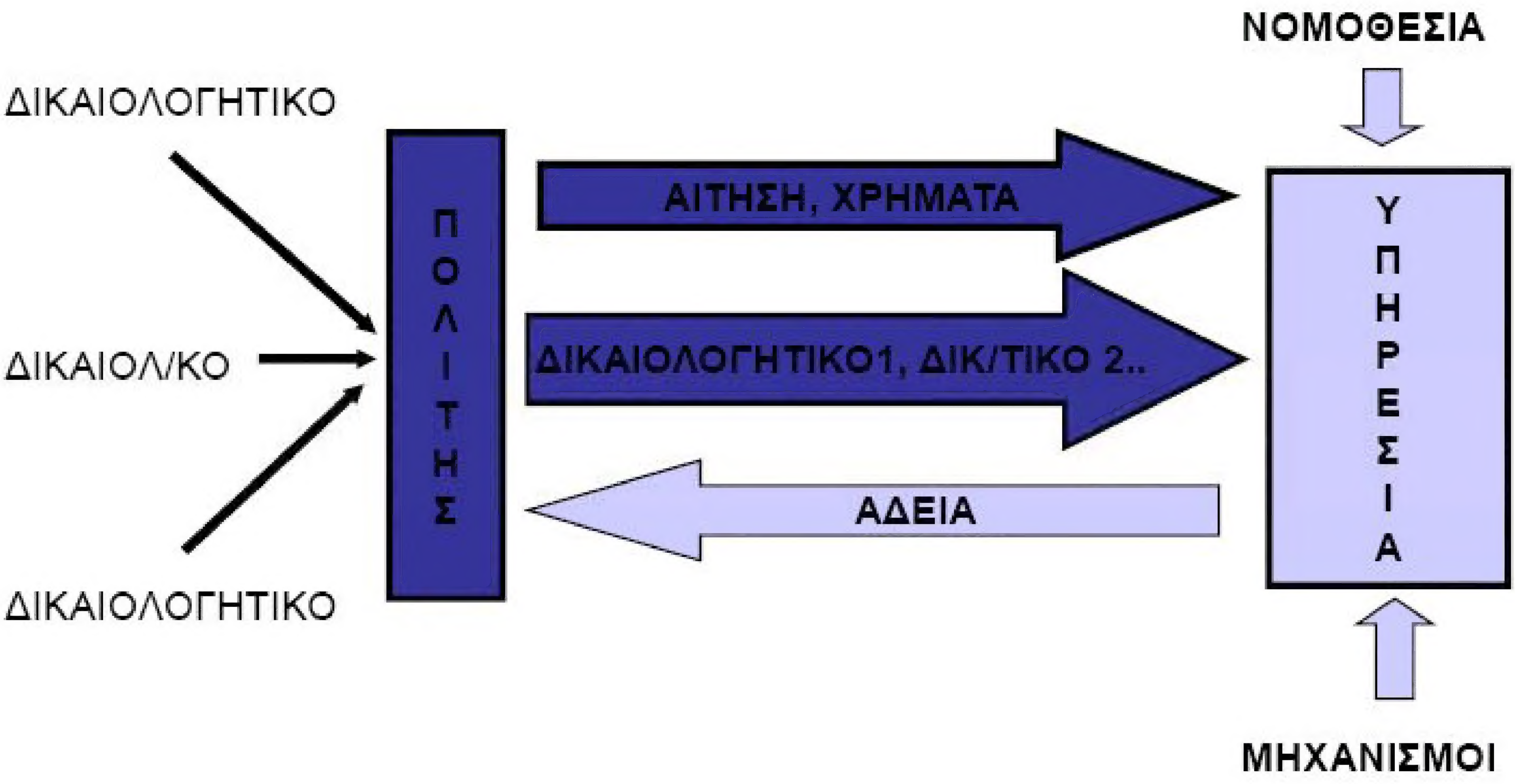


Γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση !

ΣΚΕΦΘΕΙΤΕ ΑΝ.......



ΚΑΙ ΌΜΩΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ .....



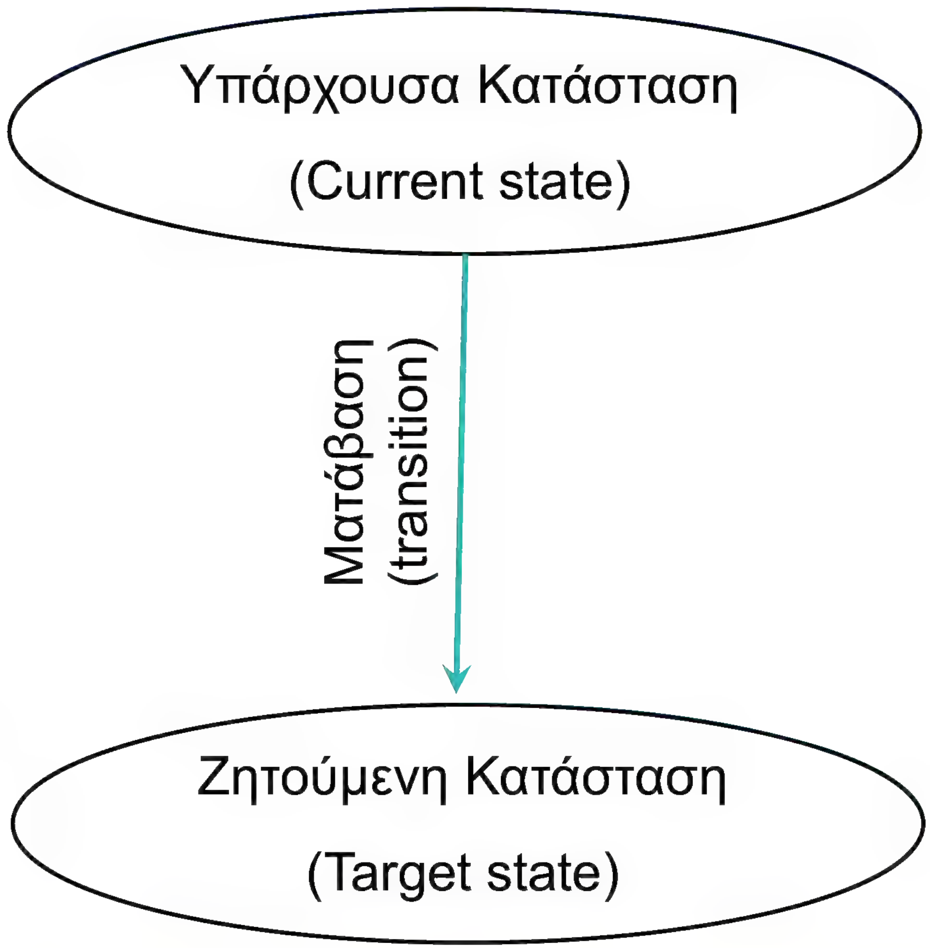
Η σειρά σας! Διαδικασίες στον Δημόσιο Τομέα

- Να αναγνωρίσετε σχετικές διαδικασίες στον φορέα απασχόλησης σας ή γενικότερα στον Δημόσιο Τομέα
- Μπορούμε να εντοπίσουμε τα βασικά συστατικά (είσοδοι, έξοδοι, εμπλεκόμενοι, βήματα, νομοθεσία) μιας από τις διαδικασίες που επιλέξαμε;

Βελτίωση διαδικασιών

- Η αποτύπωση της υπάρχουσας και της ζητούμενης κατάστασης περιλαμβάνει καταγραφή διαδικασιών, πόρων, συστημάτων
  - Καταγραφή σε φόρμα
  - Μοντελοποίηση

- Η μετάβαση περιλαμβάνει τις βασικές αρχές για την αλλαγή, τους στόχους και τα συγκεκριμένα βήματα που θα ακολουθηθούν
  - Μέθοδος ανασχεδιασμού ΕΑΟΑ



Είδη Βελτιστοποίησης Διαδικασιών

- Αυτοματισμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Automation (BPA)
- Βελτίωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Improvement (BPI)
- Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Reengineering (BPR)

- Η επιλογή από το BPA προς το BPR συνιστά μεγαλύτερο δυνητικό όφελος αλλά και μεγαλύτερο κίνδυνο (risk)

Αυτοματισμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Automation (BPA)

- Οι διαδικασίες κατά βάση μένουν ίδιες απλώς γίνονται αποδοτικότερες με την επιτάχυνση ή απλοποίηση της εργασίας
  - π.χ. με την αντικατάσταση χειρογραφικών βημάτων με μηχανογραφημένα βήματα
- Άρα δεν απαιτείται επιπλέον συλλογή πληροφοριών πέρα από την υφιστάμενη
- Συνήθης στόχος
  - η αποδοτικότερη χρήση ή ευκολότερη χρήση εκ μέρους των χρηστών
- π.χ. Η διαδικασία δανεισμού βιβλίου σε μια βιβλιοθήκη
  - Δανεισμός χωρίς πληκτρολόγηση των δεδομένων του δανείζοντος ή και του βιβλίου αλλά αντί αυτής σάρωση
- Ο προσδιορισμός ευκαιριών βελτίωσης προέρχεται από τα προβλήματα της υπάρχουσας διαδικασίας για την αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης
- Για την ανεύρεση των προβλημάτων αυτών χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές, π.χ.
  - **Ανάλυση Προβλημάτων - Problem analysis**
  - **Ανάλυσης Πραγματικών Αιτίων - Root cause analysis**
- Εάν υπάρχει υφιστάμενο Πληροφοριακό Σύστημα, αυτό που θα προκύψει είναι αρκετά όμοιο. Οι **Βασικές διαφορές στα δύο συστήματα συνήθως στον τρόπο που**
  - **εισάγονται τα δεδομένα**
    - ***με τη χρήση ΠΣ και όχι με έντυπα***
  - **χειρίζονται τα δεδομένα κατά τη διάρκεια των διαδικασιών**
    - ***χειρισμός τους στην οθόνη και όχι σε έντυπα***

Βελτίωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Improvement (BPI)

- Διαφορά από BPA: βελτίωση στην επιχειρηματική διαδικασία π.χ.
  - ***Ολοκλήρωση της διαδικασίας***
    - Για κατακερματισμένες διαδικασίες που φαίνονται όταν οι νεκροί χρόνοι είναι μεγάλοι
    - Λιγότεροι άνθρωποι να εργάζονται στα δεδομένα
    - Με αλλαγή της διαδικασίας και
    - Εκπαίδευση των ανθρώπων έτσι ώστε να γνωρίζουν να εκτελούν περισσότερες ενέργειες πάνω στα δεδομένα
  - ***ή Παράλληλη εκτέλεση της διαδικασίας***
    - Εκτέλεση πολλών βημάτων κατά τον ίδιο χρόνο
    - Π.χ.
      - Φερεγγυότητα δανειολήπτη παράλληλα με
      - Εκτίμηση αξίας και της έλλειψης προβλημάτων του αποκτώμενου από τον δανειολήπτη
- Άρα απαιτείται μικρή επιπλέον συλλογή πληροφοριών για την αναθεώρηση της υφιστάμενης κατάστασης
- Εκμετάλλευση ευκαιριών που προσφέρει η τεχνολογία ή αντιγραφή καλύτερων λύσεων των ανταγωνιστών
- Π.χ. Η διαδικασία δανεισμού βιβλίου σε μια βιβλιοθήκη
  - Ηλεκτρονική αναζήτηση βιβλίου από το γραφείο και αίτημα αποστολής του βιβλίου
- Τεχνικές BPI για τον προσδιορισμό των βελτιώσεων στο υφιστάμενο σύστημα
  - Εσωστρεφείς - εστίαση στην υπάρχουσα επιχειρηματική διαδικασία
    - ***Duration analysis, Activity-based costing***
  - Εξωστρεφείς
    - ***Formal Benchmarking, Informal Benchmarking***

Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών – Business Process Reengineering (BPR)

- Ριζικός ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών για την επίτευξη μεγάλων βελτιώσεων σε κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση ή χρόνο
- Εκμετάλλευση νέων ιδεών και νέων τεχνολογιών
- Ριψοκίνδυνο και χρονοβόρο
  - Κατά Mike Hammer, πατέρα του BPR, το 70% των έργων BPR αποτυγχάνει
- Άρα απαιτείται μεγάλη επιπλέον συλλογή πληροφοριών για την ορισμό της εικόνας του νέου συστήματος
- Π.χ. Δανεισμός βιβλίου
  - Ανάγνωση του βιβλίου από τον Παγκόσμιο Ιστό
- ***Μικρή προσπάθεια κατανόησης του υφιστάμενου συστήματος αφού στόχος είναι η εξάλειψη υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών***
- Βασική μόνο κατανόηση του υφιστάμενου συστήματος
- Στόχος η κατανόηση σε ψηλό επίπεδο της επιχειρηματικής διαδικασίας
- Τεχνικές – ορισμένες από τον Mike Hammer
  - ***Ανάλυση αποτελεσμάτων - Outcome analysis***
  - ***Ανάλυση Τεχνολογίας - Technology analysis***
  - ***Κατάργηση ενεργειών, βημάτων - Activity elimination***

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στις Διαδικασίες
- Περιγραφή Διαδικασιών
- Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Συμπεράσματα

Στόχοι Ενότητας

- Μία πρώτη γνωριμία με το πρότυπο καταγραφής που προτείνει το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Κωδικός Υπηρεσίας	**0007**
Τίτλος Υπηρεσίας	Εγγραφή στα Δημοτολόγια
Αρμόδιος Φορέας	Δήμος
Εμπλεκόμενοι Φορείς	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, Υπουργείο Εξωτερικών
Κατηγορία Υπηρεσίας	Άνθρωποι, Κοινότητες και Διαβίωση / Μητρώα και δημοτολόγιο / Δημοτολόγιο
Τύπος Υπηρεσίας	Εγγραφή
Είναι Πρότυπη Υπηρεσία	Ναι
Βασίζεται στην Πρότυπη Υπηρεσία	-
Τελική Υπηρεσία	Ναι
Επεισόδιο Ζωής	-
Επιχειρηματικό Επεισόδιο	-
Αποδέκτης Υπηρεσίας	Πολίτης
Νομικό Πλαίσιο	ΦΕΚ τ. Β 896/16.07.2002

Η φόρμα είναι διαθέσιμη σε μορφή doc στο http://195.251.218.39/Yliko_SeminarioEKDDA.zip

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Απαίτηση για Φυσική Παρουσία κατά την κατάθεση της αίτησης	Ναι
Απαίτηση για Φυσική Παρουσία κατά την παραλαβή της διοικητικής πράξης	Ναι
Μέθοδος Πιστοποίησης	Ταυτότητα ή Διαβατήριο

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Συχνότητα	0,07% (με βάση στοιχεία των ΚΕΠ)
Συμβατότητα με Ευρωπαϊκές Πολιτικές	ΟΧΙ

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Ιστοσελίδα	http://www.kep.gov.gr/
Τρόπος παροχής υπηρεσίας	Φυλλομετρητής (Browser)
Επίπεδο Ηλεκτρονικοποίησης	Επίπεδο 2: Διάδραση – Αλληλεπίδραση (Interaction)
Πολυγλωσσικό Περιεχόμενο	Ναι
Δυνατότητα online/offline λειτουργίας	Όχι
Δυνατότητα αποστολής XML αρχείου	Όχι
Δυνατότητα επισκόπησης προόδου υπηρεσίας	Όχι
Μέθοδος Πιστοποίησης	Δεν απαιτείται
Τρέχον επίπεδο ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης	
Στοχευόμενο επίπεδο ηλεκτρονικής ολοκλήρωσης	

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Πηγή πληροφοριών	http://www.kep.gov.gr/kepportal/CitizenGuide/CitizenGuid eC1/CitizenGuideC2/CitizenGuideC3?PARAM1=345&lng=EL
Ημερομηνία τελευταίας ενημέρωσης	14/9/2007
Κατάσταση περιγραφής στοιχείων	Τελική
Ημερομηνία Έκδοσης	
Ημερομηνία Απαλλαγής	
Γλώσσα	

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Χρόνος Διεκπεραίωσης	
Κόστος Διεκπεραίωσης	
Αρμόδια Διεύθυνση	
Αρμόδιος Υπάλληλος	
Προϋποθέσεις Χρήσης Υπηρεσίας	
Σχετικές Ανακοινώσεις	
Σχετικά Επισυναπτόμενα Αρχεία	

Πρότυπη Φόρμα Καταγραφής δημοσίων υπηρεσιών - Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	
Εμπλεκόμενοι Φορείς- Ρόλοι	
Γεγονός εκκίνησης υπηρεσίας	
Βήματα Διαδικασίας	
Γεγονός τερματισμού υπηρεσίας	
Πίνακας Δικαιολογητικών 1.Τίτλος δικαιολογητικού 2.Κωδικός Δικαιολογητικού 3.Εάν το δικαιολογητικό αντικαθιστά κάποιο άλλο 4.Εάν μπορεί να αναζητηθεί υπηρεσιακά	
Πίνακας Εγγράφων 1.Τίτλος Εγγράφου 2.Κωδικός Εγγράφου 3.Βήμα Διαδικασίας στο οποίο εμπλέκεται και ένδειξη της κατάστασής τους (π.χ. σχέδιο, εγκεκριμένο, κλπ.), εάν πρόκειται για ενδιάμεσο έγγραφο	
Πληροφοριακά συστήματα	
Διαδικτυακές υπηρεσίες	
Εναλλακτικές διαδικασίες	

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στις Διαδικασίες
- Περιγραφή Διαδικασιών
- Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Συμπεράσματα

Στόχοι Ενότητας

- Να κατανοούμε ένα μοντέλο διαδικασίας με τη χρήση της γλώσσας μοντελοποίησης BPMN

Μοντελοποίηση Επιχειρηματικών Διαδικασιών

- Στοχεύει στην καταγραφή μιας διατεταγμένης αλληλουχίας επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και των πληροφοριών που τις υποστηρίζουν.
- Χρησιμοποιείται για να εκφράσει πληροφορία είτε στα άτομα που διαβάζουν το μοντέλο ή ανάμεσα στα άτομα που το δημιουργούν.
- Εξωτερικεύει την επιχειρησιακή γνώση με απώτερο στόχο τη συμφωνία και τη δέσμευση σε μια αναπαράσταση της που θα διαμοιράζεται μέσα στον οργανισμό και θα απεικονίζεται στα πληροφοριακά του συστήματα.
- Παρουσιάζει διάφορα επίπεδα ανάλυσης από απλή απεικόνιση της ροής μιας διαδικασίας μέχρι προσομοίωση και εκτέλεση της.

Πως Υλοποιείται όμως η Μοντελοποίηση;

- Μέσω μιας γλώσσας και σημειογραφίας μοντελοποίησης, όπως η UML ή η BPMN.
- Κάποιες φορές μέσω ενός «πλαισίου» μοντελοποίησης, όπως το Zachman ή το ARIS House, το οποίο:
  - Καλύπτει τον κύκλο ζωής των επιχειρησιακών λειτουργιών από την ανάλυση απαιτήσεων μέχρι την «απενεργοποίηση».
  - Εστιάζει σε διαφορετικές όψεις της επιχειρησιακής λειτουργίας αποκρύπτοντας τα μέρη του μοντέλου που δεν αφορούν τη συγκεκριμένη όψη.
  - Υποστηρίζει την επαναχρησιμοποίηση των μοντέλων ή τμημάτων τους.

BPMN – Business Process Management Notation

- Ορίστηκε αρχικά από το Business Process Management Initiative (BPMI) το 2004 και υιοθετήθηκε από το Object Management Group (OMG) το 2006.
- Παρέχει μια σημειογραφία (notation) που είναι εύκολα κατανοητή σε όλους τους χρήστες:
  - Business analysts που δημιουργούν προσχέδια των διαδικασιών
  - Technical developers που υλοποιούν τις διαδικασίες
  - Business people που διαχειρίζονται τις διαδικασίες
- Παρέχει προχωρημένες δυνατότητες έκφρασης εννοιών όπως η διαχείριση εξαιρέσεων (exception handling), οι συναλλαγές (transactions) και η αναδρομή (compensation)
- Προσφέρει διασύνδεση και απεικόνιση των επιχειρησιακών μοντέλων σε γλώσσες εκτέλεσης των διαδικασιών, όπως η BPEL (Business Process Execution Language)

Βασικά Στοιχεία της BPMN

- Βασικά Αντικείμενα Ροής (Flow Objects)
  - Event: Γεγονός
  - Activity: Δραστηριότητα
  - Gateway: Πύλη
- Αντικείμενα Σύνδεσης (Connecting Objects).
  - Sequence Flow: Ροή
  - Message Flow: Ροή Μηνυμάτων
  - Association: Σύνδεσμος
- Δεξαμενές ή διάδρομοι (Swimlanes).
  - Pools: Ενότητες
  - Lanes: Υπο-ενότητες
- Συμπληρωματικά Αντικείμενα (Artifacts).
  - Data Object: Αντικείμενο Δεδομένων
  - Group: Ομάδα
  - Annotation: Σχόλια

Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (1)

- **Γεγονός (event):** Είναι κάτι που «συμβαίνει» κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας. Τα γεγονότα έχουν συνήθως μια αιτία (trigger) ή ένα αποτέλεσμα.
  - **Γεγονός Αρχής (start event)**: Υποδεικνύει πότε μια διαδικασία θα ξεκινήσει.
  - **Ενδιάμεσο Γεγονός (intermediate event)**: συμβαίνει ανάμεσα σε ένα Γεγονός Αρχής και ένα Γεγονός Τέλους και επηρεάζει τη ροή της διαδικασίας.
  - **Γεγονός Τέλους (end event)**: Υποδεικνύει πότε μια διαδικασία θα τελειώσει.



Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (2)

- **Δραστηριότητα (activity):** Είναι ένας γενικός όρος για την εργασία που ένας φορέας επιτελεί. Μια δραστηριότητα μπορεί να είναι απλή ή σύνθετη.
  - **Εργασία (task):** Μια εργασία είναι μια απλή δραστηριότητα που δεν μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω.
  - **Διαδικασία/ Υπο-διαδικασία (subprocess):** Μια διαδικασία/ υποδιαδικασία είναι μια σύνθετη διαδικασία που μπορεί να αναλυθεί σε υπο-δραστηριότητες και να εμπλέκει επιπλέον Φορείς.



Η εργασία και η διαδικασία/υπο-διαδικασία έχουν κοινό σύμβολο.

Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (3)

- **Μήνυμα (message)**



- Ένα μήνυμα **φτάνει** από κάποιο εμπλεκόμενο στη διαδικασία Φορέα και πυροδοτεί **την έναρξη της διαδικασίας**.



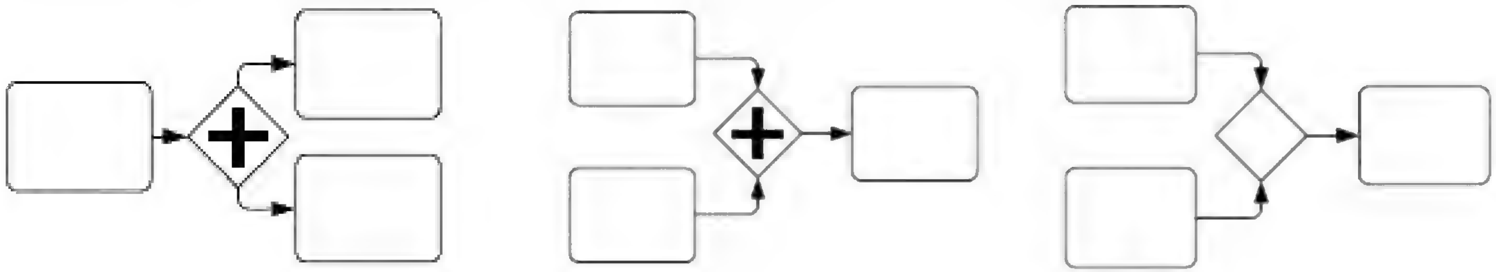
- Ένα μήνυμα **αποστέλλεται** σε κάποιο εμπλεκόμενο στη διαδικασία Φορέα με **το πέρας της διαδικασίας**.



- Ένα μήνυμα φτάνει από κάποιο εμπλεκόμενο στη διαδικασία και προκαλεί τη **συνέχιση της διαδικασίας** εάν περίμενε για το μήνυμα ή αλλάζει τη ροή της για χειρισμό εξαίρεσης.

Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (4)

- **Πύλη (gateway):** Ελέγχει τη ροή εργασιών. Αποφασίζει για θέματα διακλαδώσεων.
  - **Διασταύρωση – AND (ΚΑΙ-Διαίρεση):** Αναφέρεται στο διαχωρισμό ενός μονοπατιού σε δύο ή περισσότερες παράλληλες διαδρομές που εκτελούνται συγχρόνως.
  - **Ένωση (ΚΑΙ-Σύνδεση):** Αναφέρεται στο συνδυασμό 2 ή περισσότερων παράλληλων διαδρομών σε ένα μονοπάτι.
  - **Συγχώνευση (Η-Ένωση):** Αναφέρεται στον συνδυασμό δύο ή περισσότερων μονοπατιών σε ένα. Διαφέρει από την ΚΑΙ-Σύνδεση στο γεγονός ότι τα μονοπάτια που συγχωνεύονται δεν είναι απαραίτητο να εκτελούνται όλα.

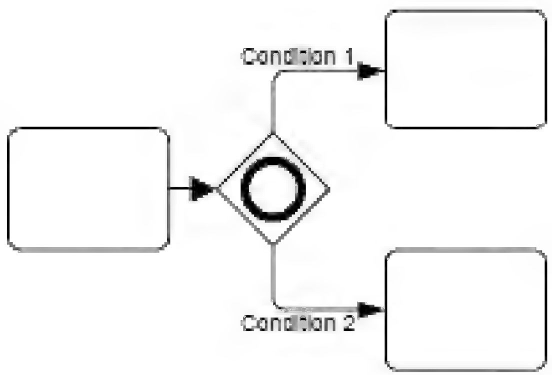


ΚΑΙ-Διαίρεση **ΚΑΙ-Σύνδεση** **Η-Ένωση**

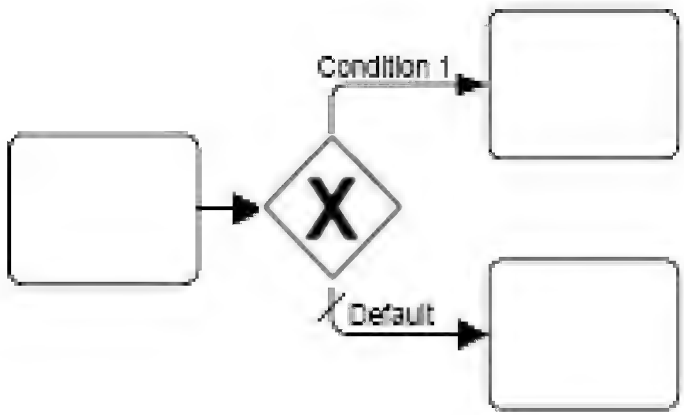
Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (5)

Πύλη:

- **Εναλλακτικής Απόφασης (Ή – OR):** Περιορίζει τη ροή με κριτήρια που μόλις εφαρμοστούν κατά την εκτέλεση επιλέγουν **μια ή περισσότερες** εναλλακτικές διαδρομές (διασφαλίζει ότι τουλάχιστον ένα μονοπάτι επιλέγεται).
- **Αποκλειστική Απόφαση (Αποκλειστικό Ή – XOR):** περιορίζει τη ροή με κριτήρια που μόλις εφαρμοστούν επιλέγουν **μια** εναλλακτική διαδρομή.



Ή



Αποκλειστικό Ή

Περιγραφή Βασικών Στοιχείων (6)

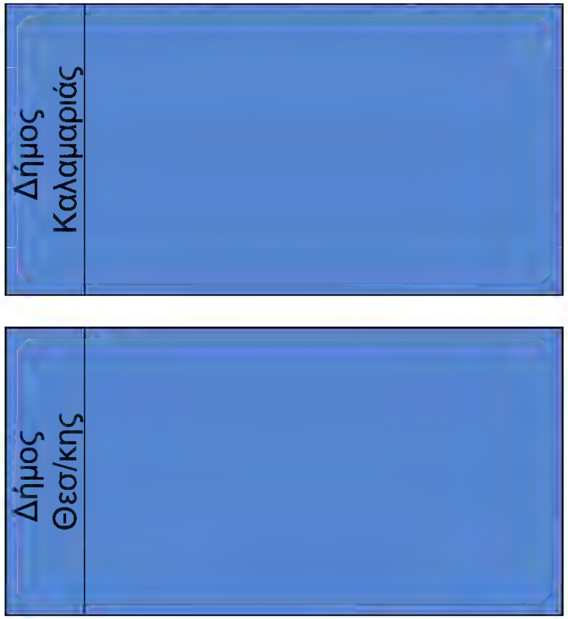
- **Ομαλή ροή (sequence flow)**: Δείχνει τη σειρά με την οποία πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες σε μια διαδικασία.
- **Ροή Μηνυμάτων (message flow):** Χρησιμοποιείται για να δείξει τη ροή των μηνυμάτων/ εγγράφων ανάμεσα σε δύο Φορείς.
- **Σύνδεσμος (association):** Χρησιμοποιείται για να συσχετίζει πληροφορία (π.χ. Σχόλια) με Αντικείμενα Ροής (Flow Objects).

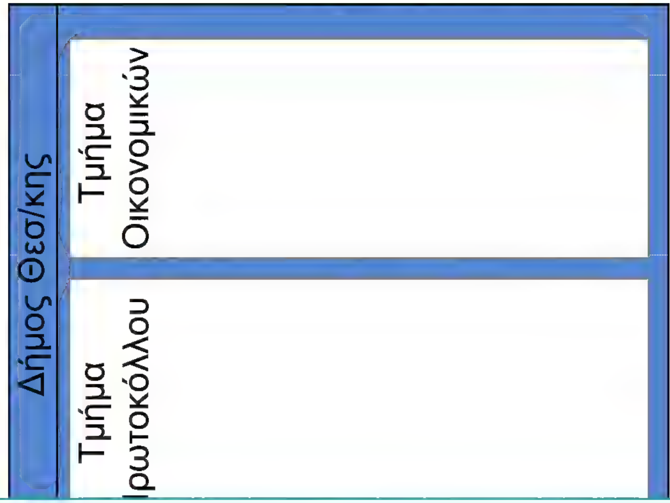


Ομαλή ροή **Ροή Μηνυμάτων** **Σύνδεσμος**

Swimlane

- **Ενότητα (pool):** Αναπαριστά έναν Φορέα που συμμετέχει σε μια υπηρεσία/διαδικασία και χρησιμοποιείται για το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων του κάθε Φορέα.
- **Υπο-ενότητα (lane):** Η υποενότητα αναγνωρίζει τα οργανωτικά τμήματα κάθε Φορέα.





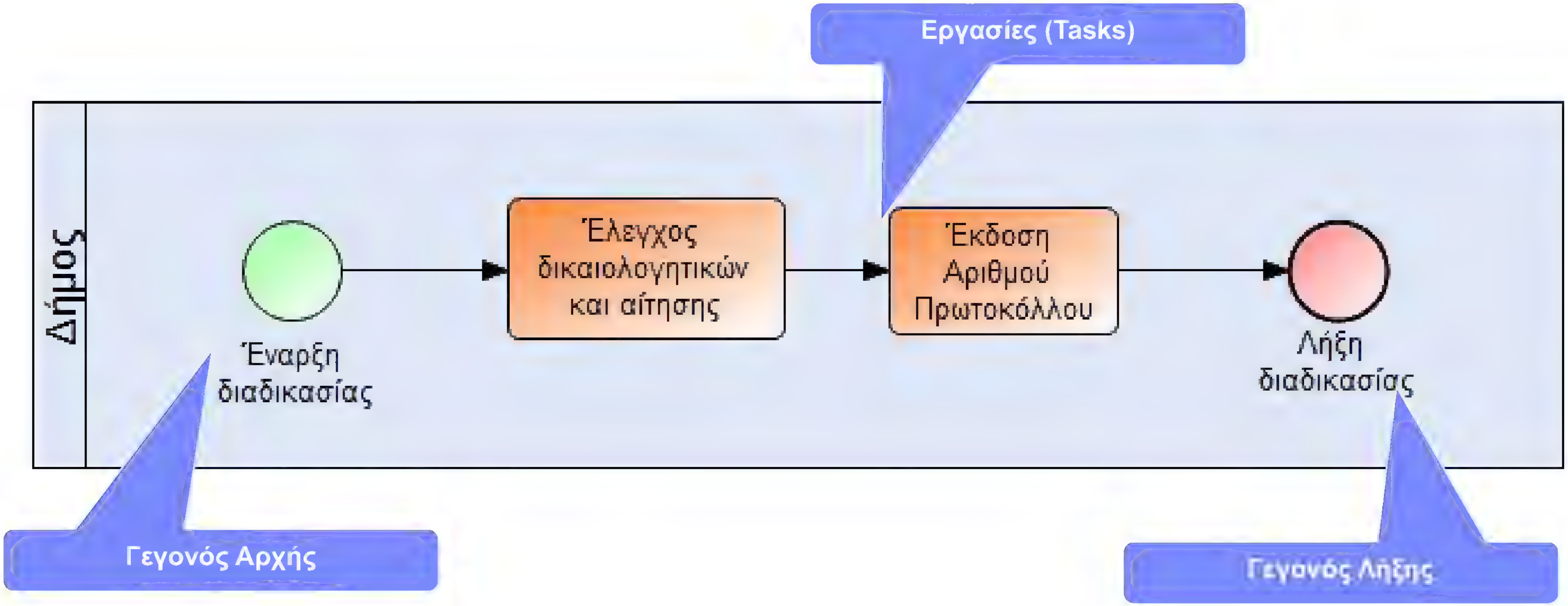
Tip: Καλό είναι πρώτα να δημιουργήσετε τα swimlanes και έπειτα να εισάγετε τα υπόλοιπα στοιχεία του διαγράμματος.

Σενάριο 1

Έστω πως μας ενδιαφέρει να μοντελοποιήσουμε την εργασία ενός δημοτικού υπαλλήλου που ασχολείται με μέρος της υπηρεσίας που αφορά την εγγραφή στο δημοτολόγιο. Η σχετική εργασία περιλαμβάνει τον **έλεγχο των δικαιολογητικών και της αίτησης του πολίτη** και κατόπιν την **πρωτοκόλληση της αίτησης και της απόδοσης αριθμού πρωτοκόλλου**.

Ζητείται το BPMN διάγραμμα της παραπάνω διαδικασίας.

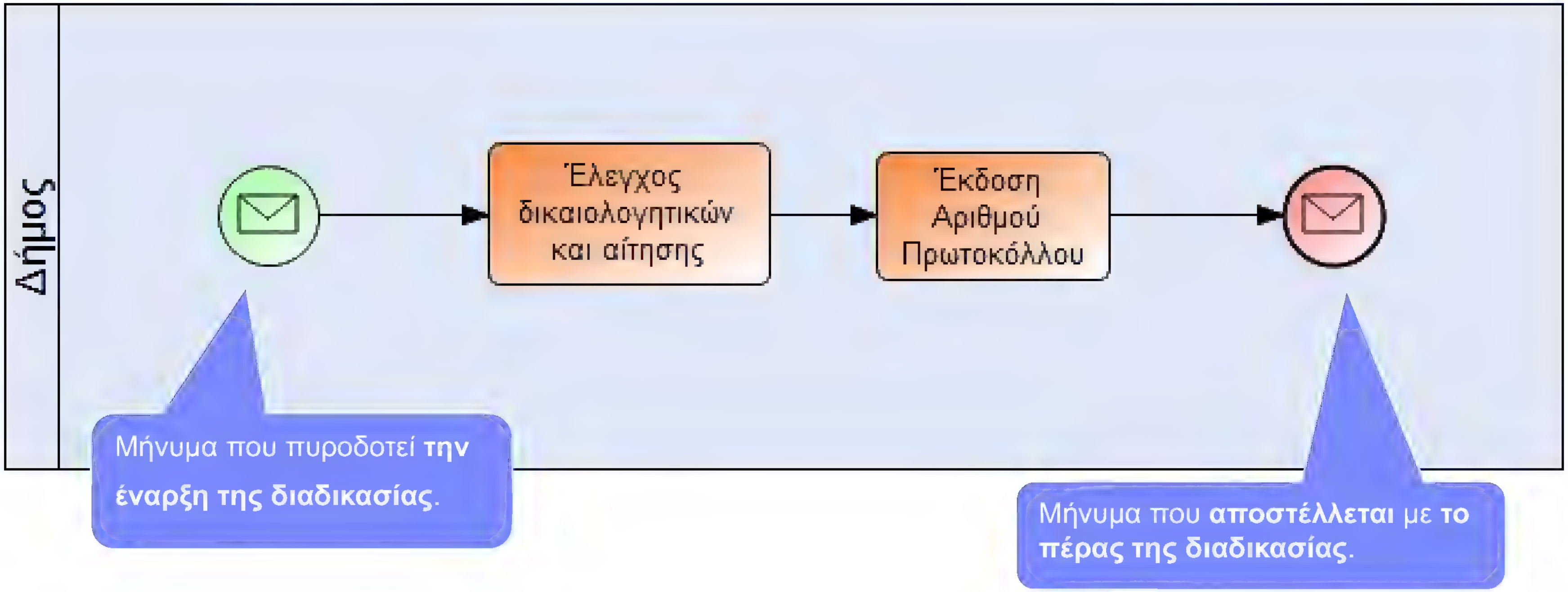
Εγγραφή στο Δημοτολόγιο.
Γεγονός Αρχής, Τέλους και Tasks.



Σενάριο 2

Έστω ότι ο δημοτικός υπάλληλος **λαμβάνει ταχυδρομικά** τα απαιτούμενα έγγραφα. Στην συνέχεια τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο και η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται και **η απάντηση αποστέλλεται ταχυδρομικά**.

Εγγραφή στο Δημοτολόγιο. Μηνύματα



Σενάριο 3

Έστω πως θέλουμε να δείξουμε πως το περιεχόμενο του προηγούμενου γράμματος αποτελούν **η αίτηση και τα δικαιολογητικά**. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο και η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται και **το πιστοποιητικό** αποστέλλεται ταχυδρομικά.

Εγγραφή στο Δημοτολόγιο. Αντικείμενα



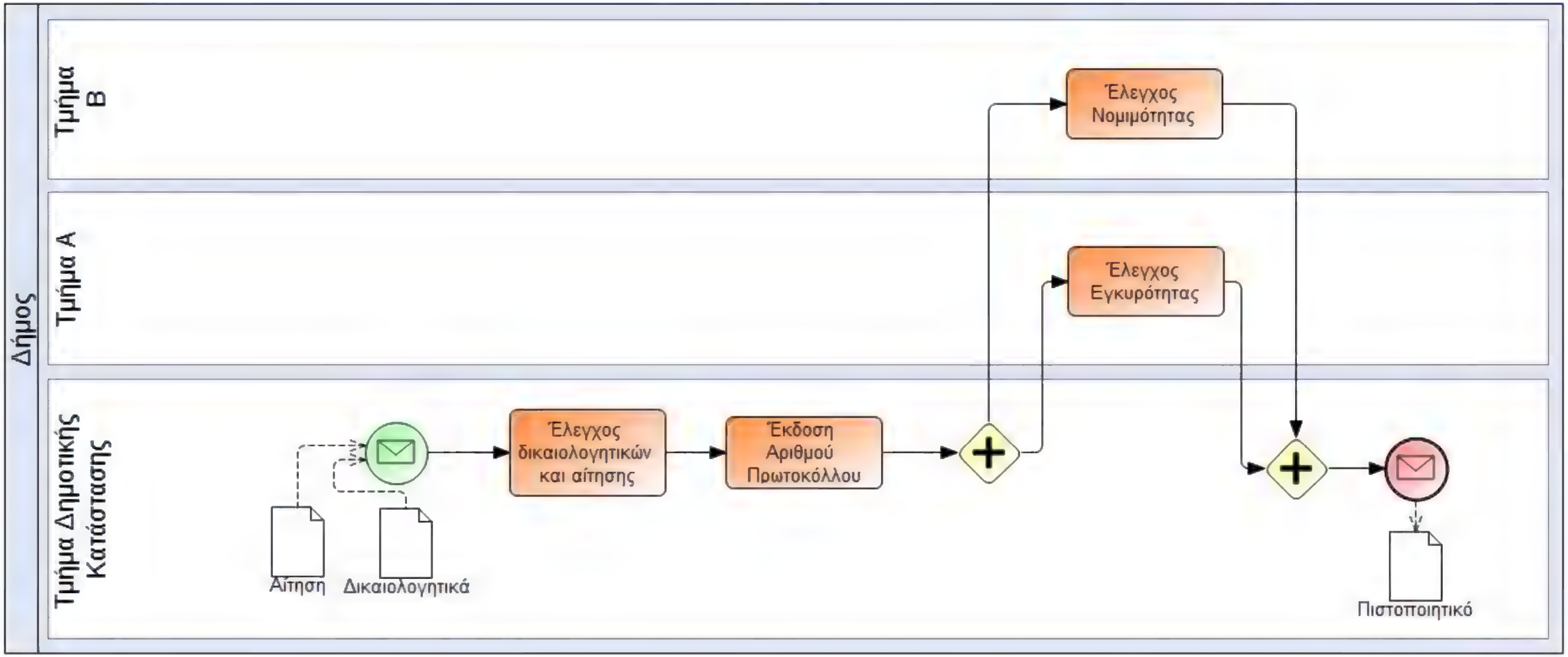
Αντικείμενα δεδομένων

Tip: Η σύνδεση των αντικειμένων με το μήνυμα γίνεται με τη βοήθεια Συνδέσμων.

Σενάριο 4

Έστω πως ο υπάλληλος παραλαμβάνει ταχυδρομικά την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο και η αίτηση πρωτοκολλείται. Στη συνέχεια, η εγκυρότητα των δικαιολογητικών ελέγχονται από το Τμήμα Α και η νομιμότητα από το Τμήμα Β. **Μόλις τελειώσουν και οι δύο έλεγχοι**, το **πιστοποιητικό αποστέλλεται ταχυδρομικά** και η διαδικασία ολοκληρώνεται.

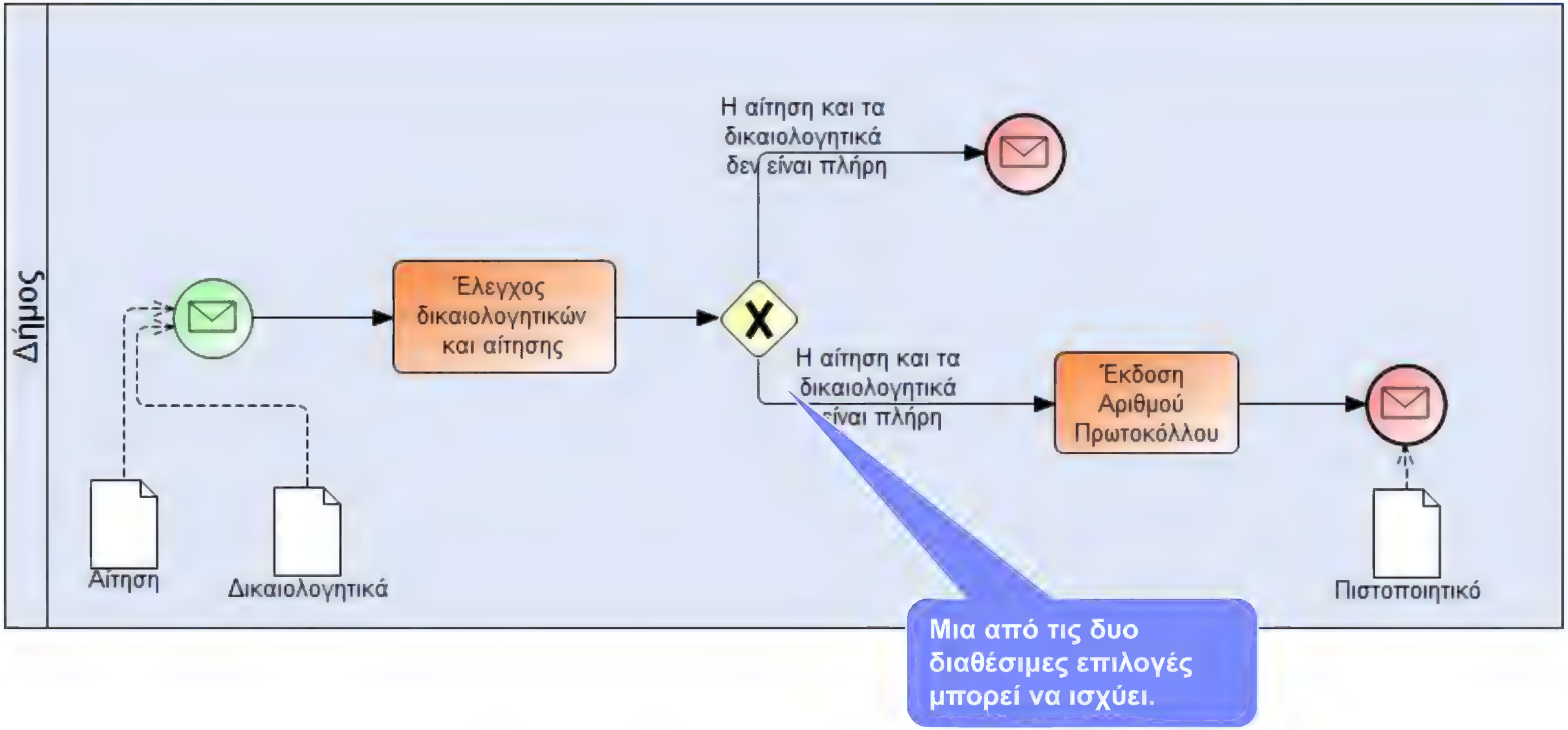
Ένωση (ΚΑΙ-Σύνδεση)
Υπο-ενότητες



Σενάριο 5

Έστω πως ο υπάλληλος παραλαμβάνει ταχυδρομικά την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο. **Εάν** η αίτηση και τα δικαιολογητικά **είναι πλήρη**, η αίτηση πρωτοκολλείται, η διαδικασία ολοκληρώνεται και το πιστοποιητικό αποστέλλεται ταχυδρομικά. **Στην αντίθετη περίπτωση** που η αίτηση ή τα δικαιολογητικά **δεν είναι πλήρη**, στέλνεται απόρριψη αίτησης ταχυδρομικά.

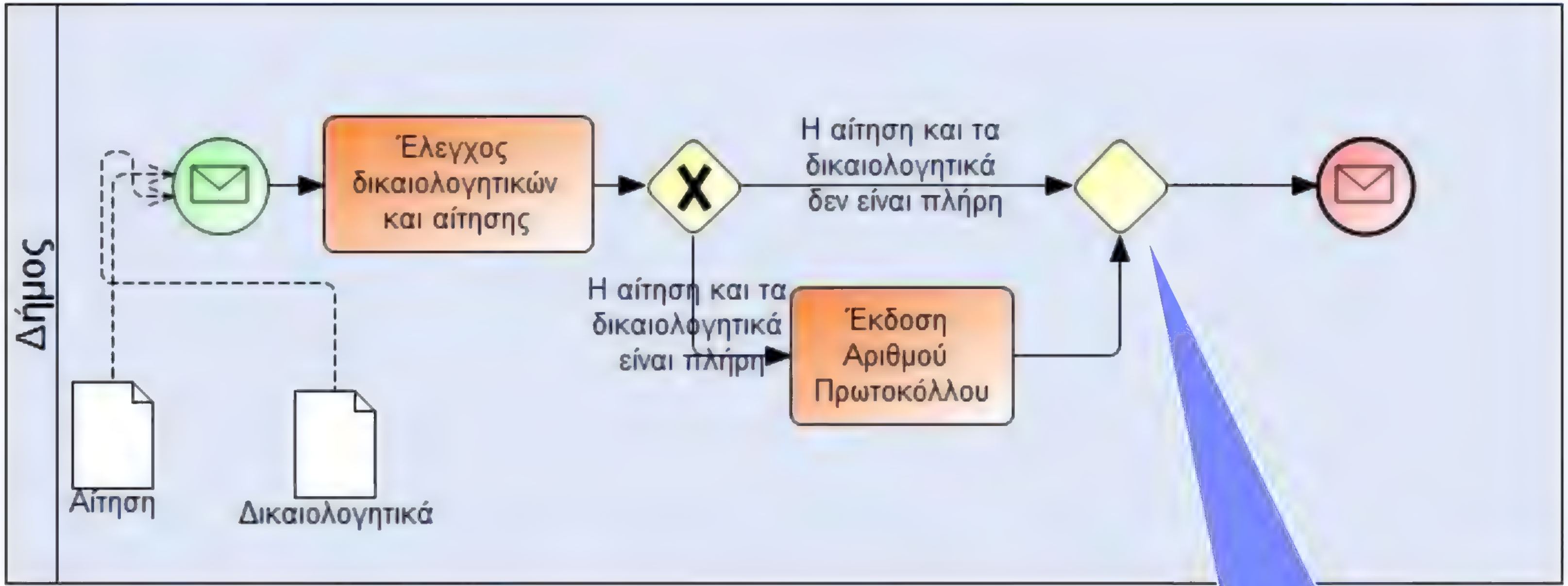
Εγγραφή στο Δημοτολόγιο.
Αποκλειστική Απόφαση (Αποκλειστικό Ή)



Σενάριο 6

Έστω πως ο υπάλληλος παραλαμβάνει ταχυδρομικά την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο. Εάν η αίτηση και τα δικαιολογητικά είναι πλήρη, η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με ταχυδρομική αποστολή **είτε έχει πρωτοκολληθεί η αίτηση είτε όχι**.

Εγγραφή στο Δημοτολόγιο.
Συγχώνευση (Αποκλειστικό Η΄ Ένωση)

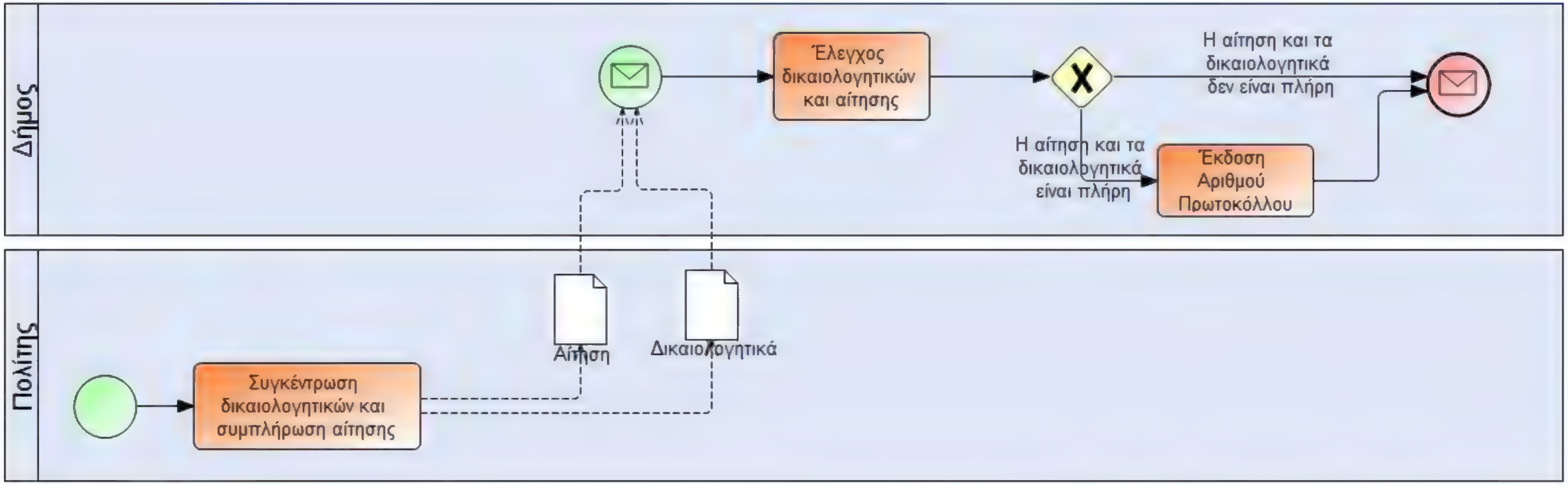


Συγχωνεύει δύο μονοπάτια που δεν εκτελούνται παράλληλα.

Σενάριο 7

Θεωρώντας το προηγούμενο σενάριο έστω πως θέλουμε να μοντελοποιήσουμε και την **ενέργεια του πολίτη**, ότι δηλαδή ο πολίτης συγκεντρώνει τα δικαιολογητικά και τα στέλνει ταχυδρομικά στον Δήμο. Στον Δήμο η διαδικασία συνεχίζεται όπως πριν, δηλαδή ο υπάλληλος παραλαμβάνει ταχυδρομικά την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο. Εάν η αίτηση και τα δικαιολογητικά είναι πλήρη, η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με ταχυδρομική αποστολή είτε έχει πρωτοκολληθεί η αίτηση είτε όχι.

Εγγραφή στο Δημοτολόγιο.
Ενότητες



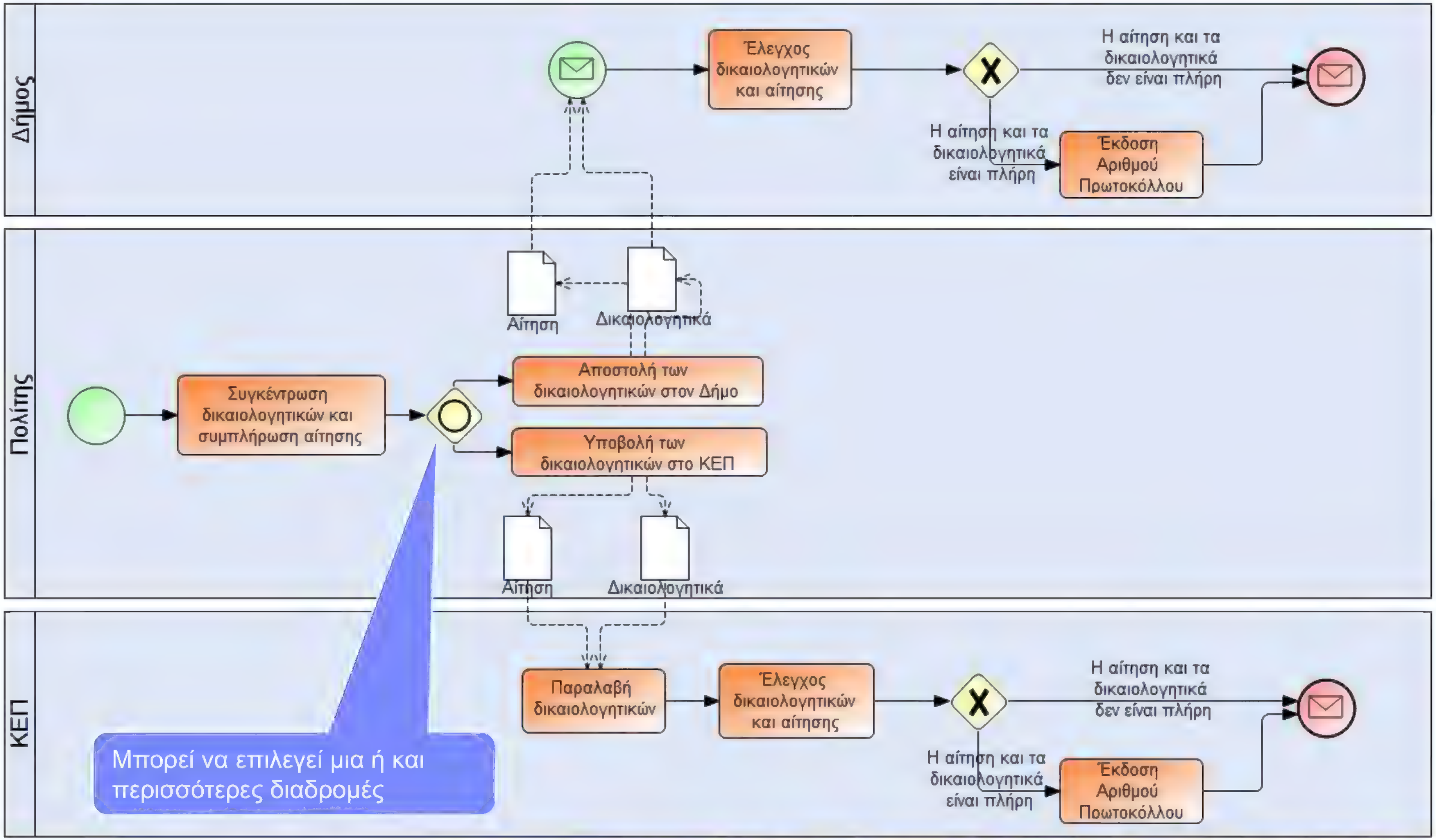
Σενάριο 8

Ο πολίτης συγκεντρώνει τα δικαιολογητικά και είτε τα στέλνει ταχυδρομικά στον Δήμο, είτε τα καταθέτει στο ΚΕΠ, είτε επιλέγει να ακολουθήσει και τις 2 διαδρομές.

Στον Δήμο η διαδικασία συνεχίζεται όπως πριν, δηλαδή ο υπάλληλος παραλαμβάνει ταχυδρομικά την αίτηση και τα δικαιολογητικά. Τα έγγραφα ελέγχονται από τον Δήμο. Εάν η αίτηση και τα δικαιολογητικά είναι πλήρη, η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με ταχυδρομική αποστολή είτε έχει πρωτοκολληθεί η αίτηση είτε όχι.

Στο ΚΕΠ εκτελείται μία αντίστοιχη διαδικασία. Ο υπάλληλος παραλαμβάνει την αίτηση και τα δικαιολογητικά και τα ελέγχει. Εάν η αίτηση και τα δικαιολογητικά είναι πλήρη, η αίτηση πρωτοκολλείται. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με ταχυδρομική αποστολή είτε έχει πρωτοκολληθεί η αίτηση είτε όχι.

Εναλλακτικής Απόφασης (Ή)



Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στις Διαδικασίες
- Περιγραφή Διαδικασιών
- Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Συμπεράσματα

Στόχοι

- Να κατανοήσουμε την ΕΑΟΑ μεθοδολογία ανασχεδιασμού
- Να μπορούμε να επιλέγουμε τα κριτήρια ανασχεδιασμού που μπορούν να εφαρμοστούν ανά περίπτωση
- Να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα ενός καλού πλάνου αλλαγής

Πολλοί διαφορετικοί τρόποι ανασχεδιασμού…

- Θα πρέπει οι υπάρχουσες διαδικασίες να χρησιμοποιηθούν ως η βάση για τις νέες, ανασχεδιασμένες διαδικασίες;
- Ή πρέπει κανείς να αρχίσει εκ νέου από την αρχή;
- Μέχρι ποιόν βαθμό θα πρέπει κανείς να κατανοήσει τις υπάρχουσες διαδικασίες πριν προχωρήσει στον σχεδιασμό των νέων διαδικασιών;

- Υπάρχουν γενικά 2 μέθοδοι:
  - **Συστηματικός ανασχεδιασμός** – εντοπισμός και κατανόηση των υπαρχουσών διαδικασιών και μετά συστηματική δουλειά πάνω σε αυτές ώστε να δημιουργηθούν νέες διαδικασίες με τα επιθυμητά αποτελέσματα
  - **Η λευκή σελίδα** – εκ βάθρων αναθεώρηση του τρόπου παράδοσης των προϊόντων/υπηρεσιών και σχεδιασμός νέων διαδικασιών από την αρχή

Τι χρειάζεται ο ΑΔ:

- Κίνητρο
  - Γιατί χρειάζεται η αλλαγή; Ορισμός συγκεκριμένων στόχων
    - Καλύτερα, φθηνότερα, γρηγορότερα
- Συμπεριφορά
  - Ετοιμότητα για αμφισβήτηση, ειδικά των υποθέσεων (assumptions)
- Γνώσεις
  - Κατανόηση του τι προσφέρεται και τι θέλει ο πελάτης
  - Κατανόηση του δυναμικού σε σημαντικές περιοχές όπως διαδικασίες, άνθρωποι και τεχνολογία
- Δημιουργικότητα και καινοτομία
  - «Νέα ματιά» στις διαδικασίες

Η μέθοδος ανασχεδιασμού ΕΑΟΑ (ESIA)

1. **Ε**ξάλειψη (Eliminate)
2. **Α**πλοποίηση (Simplify)
3. **Ο**λοκλήρωση (Integrate)
4. **Α**υτοματοποίηση (Automate)

Πηγή: Peppard & Rowland (1995) The Essence of Business Process Re-Engineering, Prentice Hall

Βήματα μεθοδολογίας ΕΑΟΑ

1. **Εξάλειψη**. Σε αυτό το πρώτο στάδιο ο στόχος είναι να εξαλειφθούν οι περιττές ενέργειες της διαδικασίας, δηλαδή αυτές οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να αφορούν σε χρονοβόρα επεξεργασία και επανάληψη ενεργειών, μεταφορά και αποθήκευση, επίβλεψη, κλπ.
2. **Απλοποίηση**. Αυτό το στάδιο στοχεύει στην απλοποίηση των επιμέρους μερών των διαδικασιών. Για παράδειγμα, μπορεί να δέχονται απλοποίηση στοιχεία όπως φόρμες, ροές, επικοινωνίες και τεχνολογικά βοηθήματα.
3. **Ολοκλήρωση**. Σε αυτό το στάδιο μελετούνται τρόποι ενσωμάτωσης των διαδικασιών έτσι ώστε να βελτιωθεί η αλληλεπίδραση εντός των τμημάτων του οργανισμού αλλά και μεταξύ αυτού και των προμηθευτών και πελατών του. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ενσωμάτωσης των διαδικασιών. Για παράδειγμα, ένας πρώτος τρόπος αφορά στην ενσωμάτωση πολλών μικρών δραστηριοτήτων σε μία με σύνηθες αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου αναμονής και πιθανών προβλημάτων ποιότητας. Ένας άλλος τρόπος είναι η ενσωμάτωση εξειδικευμένου προσωπικού σε ομάδες οι οποίες είναι έτσι σε θέση να εξυπηρετήσουν περισσότερες δραστηριότητες.
4. **Αυτοματοποίηση**. Αυτό το στάδιο μελετά πιθανούς τρόπους αυτοματοποίησης των διαδικασιών, όπως για παράδειγμα με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή άλλου τεχνολογικού εξοπλισμού. Πρέπει να γίνεται στο τέλος ώστε να μην ενσωματώνει διαδικαστικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζονται στα προηγούμενα βήματα

Η μεθοδολογία ΕΑΟΑ τονίζει την ανάγκη να εκτελεστούν τα παραπάνω με την προτεινόμενη σειρά, ώστε π.χ. να αποφευχθεί η αυτοματοποίηση ήδη προβληματικών διαδικασιών ή αυτό που αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως “making the same old mess run faster”.

Εξάλειψη 1/3

- Υπερ-παραγωγή/υπερ-προσφορά
  - Προϊόντα που παράγονται και μένουν σε αποθήκες
- Χρόνοι αναμονής
  - Οι μικροί αλλά επαναλαμβανόμενοι χρόνοι μέσα στην ημέρα κατά τους οποίους κάποιος περιμένει κάτι ή κάποιον για να συνεχίσει την εργασία του → αποτέλεσμα: μεγάλοι χρόνοι εκτέλεσης, περίπλοκη/δύσκολη επίβλεψη
- Μεταφορές/μετακινήσεις
  - Η μεταφορά ανθρώπων, εγγράφων, υλικών κοστίζει - ο χρόνος που ξοδεύεται εκεί θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αλλιώς
  - Π.χ. μία εταιρία τεχνολογίας ανακάλυψε ότι οι ημιαγωγοί της ταξιδεύουν 15000 μίλια κατά τον μετασχηματισμό τους από πρώτη ύλη σε τελικό προϊόν!
- Επεξεργασία
  - Αν η επεξεργασία <u>δεν</u> προσθέτει αξία, τότε γιατί να γίνεται;
  - Και αν προσθέτει, γίνεται με αποδοτικό τρόπο;
- Απογραφές και γραφειοκρατία
  - Χρειάζεται; Που συνεισφέρει; Στην ικανοποίηση του πελάτη; Μήπως δεν χρειάζονται τόση γραφειοκρατία;

Εξάλειψη 2/3

- Ελαττώματα, βλάβες και επαν-εκτέλεση
  - Πρέπει να γίνονται όλα σωστά από την πρώτη φορά, να μην χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες καταλήγοντας σε χαμένο χρόνο και μειωμένη ποιότητα
  - Η πηγή του προβλήματος μπορεί να είναι οι διαδικασίες και όχι οι υπάλληλοι
- Επανάληψη εργασιών
  - Π.χ. η καταχώρηση (ίδιων) δεδομένων γίνεται συχνά περισσότερες από 1 φορά στον ίδιο οργανισμό, έτσι χάνεται χρόνος και μπορεί να υπάρξουν και αναντιστοιχία στα καταχωρημένα δεδομένα
- Αναδιάταξη ή μεταφορά πληροφορίας
  - Μεταφορά δεδομένων από μία μορφή σε άλλη
- Επιθεώρηση, επίβλεψη και έλεγχοι
  - Χρειάζονται πραγματικά όλοι οι έλεγχοι ή έχουν ξεμείνει από παλαιότερες ανάγκες που έχουν καλυφθεί; Ιδεατά μόνο οι έλεγχοι που πηγάζουν από κανονισμούς ή λόγω υγείας και ασφάλειας θα έπρεπε να γίνονται
- Εναρμόνιση, διευθέτηση
  - Οι επιμέρους ενέργειες πρέπει να ταιριάζουν και να εναρμονίζονται με στόχο την ζητούμενη διαδικασία

Εξάλειψη 3/3

Σύνοψη πιθανών σημείων εξάλειψης:

- Υπερ-παραγωγή/υπερ-προσφορά
- Χρόνοι αναμονής
- Μεταφορές/μετακινήσεις
- Επεξεργασία
- Απογραφές και γραφειοκρατία
- Ελαττώματα, βλάβες και επανάληψη εργασιών
- Επανάληψη εργασιών
- Αναδιάταξη ή μεταφορά πληροφορίας
- Επιθεώρηση, επίβλεψη και έλεγχοι
- Εναρμόνιση, διευθέτηση

;

Μπορείτε να σκεφτείτε παραδείγματα εξάλειψης στον δημόσιο τομέα, στις υπηρεσίες που δουλεύετε;

Απλοποίηση 1/2

- Φόρμες
  - Συνήθως μεγάλο ποσοστό από τις φόρμες που χρησιμοποιούνται συμπληρώνονται εσφαλμένα και πολλές φορές όχι λόγω λάθους του υπαλλήλου, π.χ. απηρχαιωμένη φόρμα
  - Ανασχεδιασμός ή/και απλοποίηση της φόρμας μπορεί να απλοποιήσει την διαδικασία κατανόησης και αναζήτησης εξηγήσεων από τον δημιουργό της
- Διεργασίες
  - Καμιά φορά είναι οι διαδικασίες/κανόνες είναι πολύ περίπλοκες και δύσκολο να κατανοηθούν με αποτέλεσμα λάθη του προσωπικού και χάσιμο χρόνου
- Επικοινωνία
  - Προσωπικό και πελάτες πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν με απλότητα και σαφήνεια
- Τεχνολογία
  - Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται πρέπει να είναι αντίστοιχη με αυτή που χρειάζεται (όχι απαραίτητα η πιο καινούργια ή η πιο ακριβή)
  - Καλό user interface, απλό, που προλαμβάνει λάθη και να εξοικονομεί χρόνο
- Ροές & Διαδικασίες
  - Η φυσική/ομαλή ροή διαδικασιών μπορεί να έχει αλλοιωθεί μετά από μικρο-αλλαγές σε μάκρος χρόνου
  - Εδώ δίνεται η ευκαιρία να αναδιοργανωθεί η ροή και να απλοποιηθούν οι διαδικασίες, ακόμη και να αναδιοργανωθούν οι οργανωτικές δομές ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα την ροή
- Προβληματικές περιοχές
  - Μπορούν να εντοπιστούν από: το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές. Συνήθως εκεί εντοπίζονται θέματα που μπορούν να απλοποιηθούν ή να διορθωθούν
  - Έλεγχος των ενεργειών που αποφεύγουν να εκτελέσουν οι υπάλληλοι, ποιος είναι ο λόγος για αυτό και πώς μπορεί να διορθωθεί;

Απλοποίηση 2/2

Σύνοψη πιθανών σημείων απλοποίησης:

- Φόρμες
- Διεργασίες
- Επικοινωνία
- Τεχνολογία
- Ροές
- Διαδικασίες
- Προβληματικές περιοχές

;

Μπορείτε να σκεφτείτε παραδείγματα απλοποίησης στον δημόσιο τομέα, στις υπηρεσίες που δουλεύετε;

Ολοκλήρωση 1/2

- Πόστα εργασίας
  - Συνδυασμός πόστων εργασίας σε ένα: είναι πιο αποδοτικό να γίνεται μία σειρά ενεργειών από ένα άτομο αντί μίας αλυσίδας ανθρώπων: αποφεύγονται χρόνοι αναμονής, λάθη και συστήματα διαχείρισης ροής.
  - Π.χ. κάποιες εταιρίες έχουν «case managers» ως ένα και μοναδικό σημείο επαφής για την συγκεκριμένη υπόθεση και τον συγκεκριμένο πελάτη
- Ομάδες
  - Οργάνωση σε ομάδες έτσι ώστε μία ομάδα να εκτελεί μέχρι τέλους μία ενέργεια, π.χ. «case team» ή «account team»
  - Ιδεατά οι ομάδες πρέπει να είναι κοντά γεωγραφικά ώστε να μειώνεται η απόσταση μετακίνησης των υλικών, πληροφοριών, εγγράφων, κλπ.
- Πελάτες
  - Ενσωμάτωση ενεργειών με αυτές του πελάτη π.χ. για να προβλέπεις τις ανάγκες του και να τις εκπληρώνεις άμεσα επιτρέποντας μείωση χρόνου και κόστους και αύξηση αποδοτικότητας
- Προμηθευτές
  - Δημιουργία δικτύων εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ώστε να εξαλειφθεί η άχρηστη γραφειοκρατία και να αυξηθεί η αποδοτικότητα.
  - Π.χ. ολοκληρωμένες λύσεις ΠΣ για παραγγελίες, τιμολόγηση, κλπ.

Ολοκλήρωση 2/2

Σύνοψη πιθανών σημείων ολοκλήρωσης:

- Πόστα εργασίας
- Ομάδες
- Πελάτες
- Προμηθευτές

;

Μπορείτε να σκεφτείτε παραδείγματα ολοκλήρωσης στον δημόσιο τομέα, στις υπηρεσίες που δουλεύετε;

Αυτοματοποίηση 1/2

Πριν ξεκινήσει αυτό το βήμα θα πρέπει να έχουμε σιγουρευθεί ότι έχουν ολοκληρωθεί όλα τα προηγούμενα βήματα.

- Δύσκολες, επικίνδυνες, βαρετές, επαναλαμβανόμενες εργασίες
  - Είναι αποδοτικότερο να γίνονται από μηχανήματα και όχι από ανθρώπους
- Καταχώρηση δεδομένων
  - Εξοικονόμηση χρόνου, μείωση λαθών, π.χ. αναγνώστες bar code
- Μεταφορά δεδομένων
  - Από άνθρωπο σε άνθρωπο, από σύστημα σε σύστημα, από μία μορφή σε άλλη, κλπ. βοηθά επίσης στην εξοικονόμηση χρόνου και μείωση λαθών
- Ανάλυση δεδομένων
  - Πάρα πολλά δεδομένα διαθέσιμα σε συστήματα, αλλά δε μεταφράζονται σε χρήσιμες πληροφορίες

Αυτοματοποίηση 2/2

Πιθανά σημεία αυτοματοποίησης:

- Δύσκολες και επικίνδυνες εργασίες
- Βαρετές εργασίες
- Καταχώρηση δεδομένων
- Μεταφορά δεδομένων
- Ανάλυση δεδομένων

;

Μπορείτε να σκεφτείτε παραδείγματα αυτοματοποίησης στον δημόσιο τομέα, στις υπηρεσίες που δουλεύετε;

Παραδείγματα ανασχεδιασμού στον δημόσιο τομέα

- Παρακάτω δίνονται κάποια παραδείγματα παρεμβάσεων σε διαδικασίες.
- Ποιες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί και σε ποια σημεία;

Απλούστευση Διαδικασιών

Στο πλαίσιο της προσπάθειας αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα ανασχεδιασμού των κυριότερων διαδικασιών του δημοσίου, θεσπίστηκε και λειτουργεί στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης η Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών (ΚΕΑΔ, www.kead.gr)

Βασικές κατευθύνσεις απλούστευσης και εξορθολογισμού των διαδικασιών αποτελούν:

- Η μείωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών που απαιτούνται στα διάφορα στάδια μιας διαδικασίας.
- Η συντόμευση του χρόνου ολοκλήρωσης των διαδικασιών και διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών και επιχειρήσεων
- Ο περιορισμός συναρμοδιοτήτων που υφίστανται στις δημόσιες υπηρεσίες στο κεντρικό και στο περιφερειακό επίπεδο
- Ο ανασχεδιασμός και απλοποίηση των διαδικασιών.

Μεθοδολογία Απλούστευσης Διαδικασιών της ΚΕΑΔ (1/2)

- Επισημαίνει με δική της πρωτοβουλία, ή μετά από προτάσεις δημόσιων φορέων ή κοινωνικών εταίρων, πεδία δημόσιας δράσης και διαδικασίες που επιβαρύνουν υπέρμετρα πολίτες και επιχειρήσεις, στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, και χρήζουν εξορθολογισμού και απλούστευσης.

- Προχωρά στην συστηματική μελέτη των διαδικασιών του πεδίου που επιλέγει κάθε φορά για απλούστευση με τα εξής βήματα:
  - Διεξάγει διαβουλεύσεις με όλους τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους φορείς: υπουργεία, ΝΠΔΔ, οργανισμούς αυτοδιοίκησης, άλλες υπηρεσίες που χειρίζονται τις διαδικασίες αυτές, ενδιαφερόμενους κοινωνικούς εταίρους -ιδιαίτερα εκπροσώπους των εργοδοτών και των εργαζομένων - ανεξάρτητες αρχές, εμπορικά / βιομηχανικά επιμελητήρια, μη κυβερνητικές οργανώσεις, εμπειρογνώμονες, φορείς ελεύθερων επαγγελματιών κλπ.

Μεθοδολογία Απλούστευσης Διαδικασιών της ΚΕΑΔ (2/2)

- Καταγράφει, με βάση τις διαβουλεύσεις που διεξάγει, τις δυσλειτουργίες και παθογένειες που χαρακτηρίζουν τις υπό μελέτη διαδικασίες και αξιολογεί τις προτάσεις που κατατίθενται στις διαβουλεύσεις από τους δημόσιους φορείς, τους κοινωνικούς εταίρους, και τους άλλους συμμετέχοντες. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί, πέραν των διαβουλεύσεων, ερωτηματολόγια, επιτόπιες επισκέψεις και έρευνες των υπηρεσιακών στελεχών που υποστηρίζουν την λειτουργία της ΚΕΑΔ στις αρμόδιες υπηρεσίες, καθώς και εξωτερικούς συμβούλους.
- Επεξεργάζεται προτάσεις βελτίωσης της ισχύουσας κατάστασης. Οι προτάσεις αυτές μπορεί να αφορούν αλλαγές στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο ή οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές κάθε είδους που θα συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη ή την επιχείρηση.
- Υποβάλλει τις προτάσεις της στον αρμόδιο ή τους αρμόδιους υπουργούς.
- Δημοσιοποιεί τις προτάσεις της και τις ενέργειες εφαρμογής τους.

Πιστοποιημένες Διαδικασίες ΚΕΠ - Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις

- Με τα άρθρα 10 και 11 του Νόμου 3230/2004 (ΦΕΚ 44, τεύχος Α΄) θεσμοθετήθηκαν παρεμβάσεις αναφορικά με τη βελτίωση του διοικητικού μηχανισμού και ειδικότερα όσον αφορά στην έκδοση διοικητικών πράξεων με τελικό στόχο την ταχύτερη, αμεσότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

- Στο πλαίσιο της υλοποίησης των ανωτέρω ρυθμίσεων ακολουθήθηκε το μοντέλο των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων για την απλούστευση των διαδικασιών που διεκπεραιώνονται μέσω των ΚΕΠ. Ακολούθως αναφέρονται τα σημεία απλούστευσης και βελτίωσης διαδικασιών που ακολουθήθηκαν στο μοντέλο των ΚΕΠ:

  - ❑ Απαίτηση υποβολής μόνο των δικαιολογητικών που αναφέρονται στην ΚΥΑ
  - ❑ Αντικατάσταση δικαιολογητικών από υπεύθυνες δηλώσεις και δειγματοληπτικός έλεγχος τους
  - ❑ Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα
  - ❑ Αυτεπάγγελτη Αναζήτηση Δικαιολογητικών

Απλούστευση Διαδικασιών μέσω του Ν. 3230/2004 (1/4)

- Απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών

Εξάλειψη γραφειοκρατίας

  - Προκειμένου να εκδοθεί μία διοικητική πράξη, όταν αυτή διεκπεραιώνεται μέσω των ΚΕΠ, η απαίτηση των υπηρεσιών περιλαμβάνει αποκλειστικά τα δικαιολογητικά τα οποία μνημονεύονται στις Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις (Κ.Υ.Α.) πιστοποίησης.
  - Οποιαδήποτε απαίτηση προσκόμισης επιπλέον δικαιολογητικών τα οποία δεν προβλέπονται σε σχετικές κανονιστικές πράξεις, εκτός του ότι είναι μη σύννομη, συμβάλλει τόσο στην επιβάρυνση του διοικητικού μηχανισμού, όσο και στην ταλαιπωρία των ενδιαφερόμενων πολιτών.

Απλούστευση Διαδικασιών μέσω του Ν. 3230/2004 (2/4)

- Δειγματοληπτικός έλεγχος υπεύθυνων δηλώσεων

Εξάλειψη ελέγχων

  - Μια μορφή απλούστευσης διαδικασιών είναι η αντικατάσταση ζητούμενων δικαιολογητικών και πιστοποιητικών με υπεύθυνη δήλωση του ν.1599/1986. Κάθε δημόσια υπηρεσία στην οποία έχουν κατατεθεί υπεύθυνες δηλώσεις του Ν. 1599/1986, οι οποίες και βεβαιώνουν την ύπαρξη των αναγκαίων για την έκδοση μιας διοικητικής πράξης, στοιχείων γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, υποχρεούται να προβαίνει σε δειγματοληπτικό έλεγχο σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο για τη διαπίστωση της αλήθειας όσων δηλώθηκαν με ευθύνη του δηλούντος.

Απλούστευση Διαδικασιών μέσω του Ν. 3230/2004 (3/4)

- Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα

Εξάλειψη μεταφορών

- Ένταξη πρόσθετων εγγράφων στη διακίνηση με τηλεομοιοτυπία ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Οι αιτήσεις, οι προσφορές και τα δικαιολογητικά συμμετοχής για α) τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση, β) τους διαγωνισμούς ή διαδικασίες ανάθεσης δημοσίων έργων, μελετών, προμηθειών και παροχής και γ) άλλους δημόσιους διαγωνισμούς οι οποίοι πραγματοποιούνται βάσει προκήρυξης εντάσσονται πλέον στην κατηγορία εγγράφων που μπορούν να διακινούνται με τηλεομοιοτυπία και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από ειδικές διατάξεις ή την οικεία προκήρυξη ή πρόσκληση συμμετοχής με βάση ειδική αιτιολογία.
-
- Επικύρωση εγγράφων που διακινούνται με τηλεομοιοτυπία. Τα έγγραφα που διακινούνται με τηλεομοιοτυπία μπορούν πλέον να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτημένο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται. Τα επικυρωμένα αυτά έγγραφα έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου και κατά συνέπεια γίνονται αποδεκτά από τις υπόλοιπες διοικητικές αρχές.

- Διακίνηση εγγράφων με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για τη συντόμευση του χρόνου διακίνησης εγγράφων, οι υπηρεσίες οι οποίες διαθέτουν την απαραίτητη ηλεκτρονική υποδομή, οφείλουν να διακινούν με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τα έγγραφα εκείνα που μπορούν να διακινούνται με τον τρόπο αυτόν (όσα δηλαδή δεν χρειάζονται ψηφιακή υπογραφή).

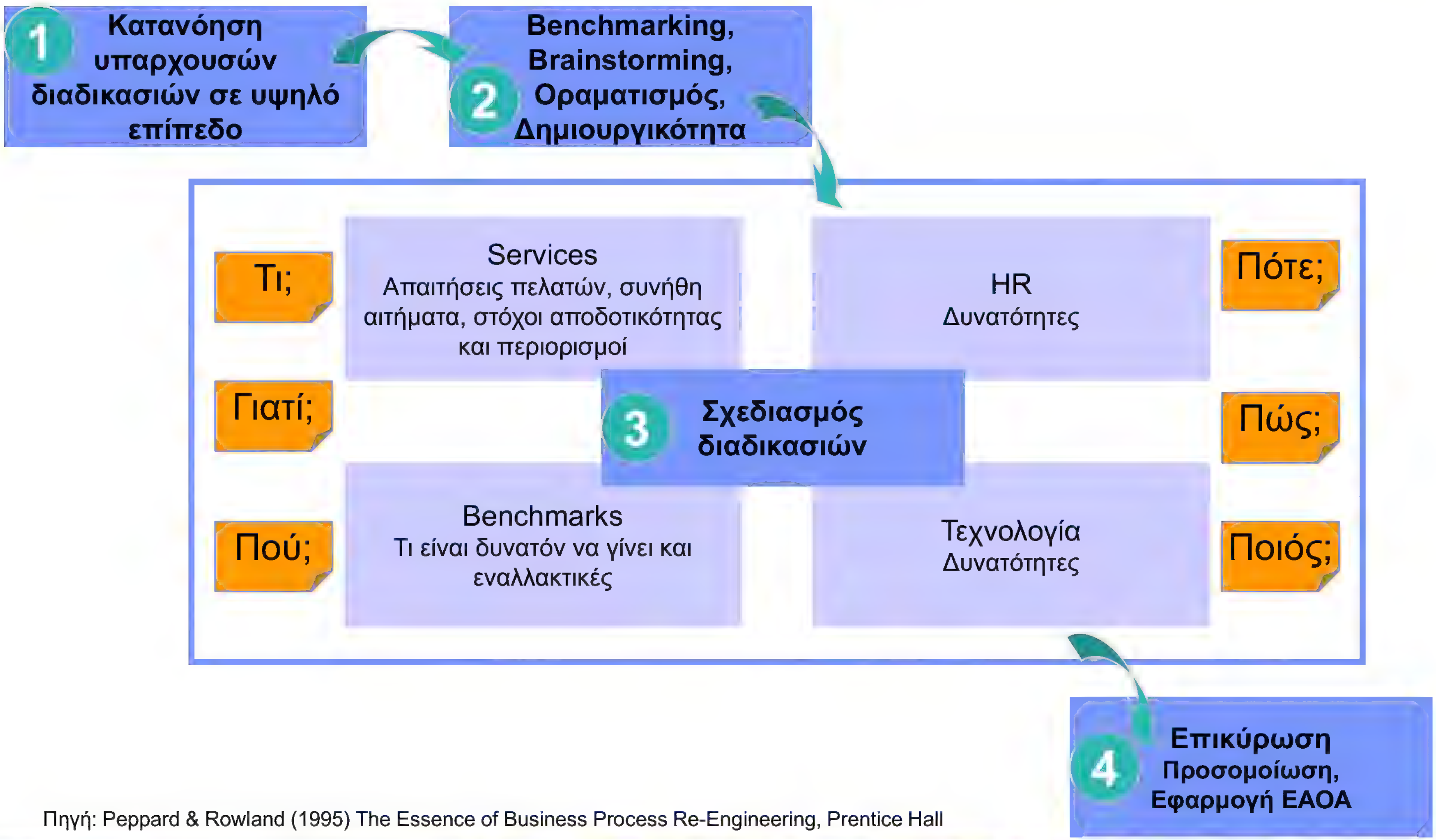
Απλούστευση Διαδικασιών μέσω του Ν. 3230/2004 (4/4)

- Έλεγχος ταυτοπροσωπίας

Εξάλειψη εργασιών, γραφειοκρατίας

  - Δεν είναι απαραίτητη η δημιουργία φωτοαντιγράφου του δελτίου ταυτότητας, όταν οι αιτήσεις των πολιτών για έκδοση διοικητικής πράξης υποβάλλονται μέσω ΚΕΠ, ορίζοντας ότι οι αιτήσεις αυτές θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια υπηρεσία, αφού ο έλεγχος των στοιχείων της ταυτότητας γίνεται από τα ΚΕΠ τα οποία αποτελούν δημόσια υπηρεσία.

Η μέθοδος της λευκής σελίδας



Πηγή: Peppard & Rowland (1995) The Essence of Business Process Re-Engineering, Prentice Hall

Διαχείριση αλλαγής

- Οι οργανισμοί είναι συνήθως συντηρητικοί και αντιστέκονται σε αλλαγές. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται χρόνο και καθοδήγηση για να περάσουν από τα στάδια:

αβεβαιότητα → σοκ → άρνηση → αποδοχή → αναζήτηση απαντήσεων → ενεργοποίηση

- Χρειάζεται ένα καλό πλάνο διαχείρισης αλλαγής με μικρά βήματα, π.χ.:
  – Δημιούργησε το σχετικό περιβάλλον
  – Ανέλυσε και ανασχεδίασε τις διαδικασίες
  – Αναδόμησε τον οργανισμό
  – Εφάρμοσε πιλοτικά τις νέες διαδικασίες και ετοίμασε την μαζική εφαρμογή
  – Πραγματοποίησε την νέα στρατηγική

Περιεχόμενα

- Εισαγωγή στις Διαδικασίες
- Περιγραφή Διαδικασιών
- Μοντελοποίηση Διαδικασιών
- Ανασχεδιασμός Διαδικασιών
- Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

- Οι διαδικασίες μετασχηματίζουν εισόδους σε εξόδους που έχουν αξία για τον πελάτη (πολίτη, επιχείρηση)
- Οι διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης πρέπει να εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο ή στρατηγική
- Η καταγραφή πρέπει να γίνεται με τη χρήση προτύπων φορμών καταγραφής (όπως ορίζει το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Η-Διακυβέρνησης)
- Η μοντελοποίηση πρέπει να γίνεται με μια γλώσσα όπως η BPMN ή τα διαγράμματα δραστηριοτήτων της UML (UML Activity diagrams)
- Η βελτιστοποίηση διαδικασιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια σειρά παραμέτρους, μεταξύ των οποίων το κόστος, ο χρόνος και η ποιότητα
- Η βελτιστοποίηση διαδικασιών μπορεί να περιέχει αυτοματισμό, βελτίωση ή ριζικό ανασχεδιασμό

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!!

Μέρος του περιεχομένου αυτής της ενότητας έχει βασιστεί:

(α) σε παρουσίαση που έχει δημιουργηθεί από το εργαστήριο Πληροφοριακών Συστημάτων του Παν. Μακεδονίας στα πλαίσια του έργου Digital Enterprise Research Network (πρόγραμμα «Ανθρώπινα Δίκτυα») http://islab.uom.gr/dern/

(β) σε αντίστοιχη παρουσίαση στο ΕΚΔΔΑ των κκ. Κοντογιώργη-Παπαδάκη-Ράντο-Στάση

Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα (Ι)

Νικόλαος Λούτας, Ελένη Πανοπούλου, Ευθύμιος Ταμπούρης
Εργαστήριο Πληροφοριακών Συστημάτων Παν. Μακεδονίας
{nlout, epanopou, tambouris}@uom.gr

Εργαστήριο Πληροφοριακών Συστημάτων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

http://islab.uom.gr